

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

**Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau**

*Hendro Damanra  
Willy Abdillah  
Sri Warsono*

**Studi Deskriptif Tentang Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kepahiang**

*Indo Wijaya  
Fahrudin Js Pareke  
Syamsul Bachri*

**Pengaruh Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Bengkulu**

*Ivo Lasahido  
Ridwan Nurazi  
Nasution*

**Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Utang, Ukuran Perusahaan Dan Kesempatan Investasi Terhadap Kebijakan Dividen Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2008-2011**

*Kingkin Sandra Melani  
Kamaludin  
Iskandar Zulkarnain*

**Analisis Kompetensi dan Kinerja Guru Bersertifikasi pada SMKN di Kota Bengkulu**

*Mardiah Astuti  
Ridwan Nurazi  
Nasution*

**Pelaksanaan Program Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat**

*Mhd. Taufiq Sutomo  
Willy Abdillah  
Sri Warsono*

**Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Service Quality Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Universitas Bengkulu**

*Mimi Kurnia Nengsih  
Handoko Hadiyanto  
Trisna Murni*

**Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur**

*Muhammad Ilham  
Slamet Widodo  
Sri Warsono*

**Pengaruh Dimensi Layanan Terhadap Persepsi Masyarakat Pada Kualitas Layanan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bengkulu**

*Nengsi Rosita  
Syaiful Anwar  
Soengkono*

**Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Bengkel Dona Motor Kota Bengkulu**

*Nurafni  
Darmansyah  
Seprianti Eka Putri*

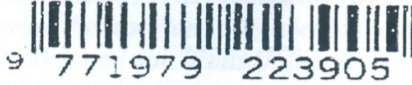




# The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen

ISSN 1979-2239



Volume 15, Nomor 7, Oktober 2013

## DAFTAR ISI

- Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau 874 - 883  
*Hendro Damanra*  
*Willy Abdillah*  
*Sri Warsono*
- Studi Deskriptif Tentang Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kepahiang 884 - 892  
*Indo Wijaya*  
*Fahrudin Js Pareke*  
*Syamsul Bachri*
- Pengaruh Motivasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Bengkulu 893 - 901  
*Ivo Lasahido*  
*Ridwan Nurazi*  
*Nasution*
- Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Utang, Ukuran Perusahaan Dan Kesempatan Investasi Terhadap Kebijakan Dividen Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2008-2011 902 - 913  
*Kingkin Sandra Melani*  
*Kamaludin*  
*Iskandar Zulkarnain*
- Analisis Kompetensi dan Kinerja Guru Bersertifikasi pada SMKN di Kota Bengkulu 914 - 922  
*Mardiah Astuti*  
*Ridwan Nurazi*  
*Nasution*
- Pelaksanaan Program Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat 923 - 930  
*Mhd. Taufiq Sutomo*  
*Willy Abdillah*  
*Sri Warsono*



Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Service Quality Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Universitas

931 - 939

Bengkulu

*Mimi Kurnia Nengsih*

*Handoko Hadiyanto*

*Trisna Muini*

Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Argamakmur

940 - 948

*Muhammad Ilham*

*Slamet Widodo*

*Sri Warsono*

Pengaruh Dimensi Layanan Terhadap Persepsi Masyarakat Pada Kualitas Layanan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bengkulu

949 - 958

*Nengsi Rosita*

*Syaiful Anwar*

*Soengkono*

Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Bengkel Donor Motor Kota Bengkulu

959 - 967

*Nurafni*

*Darmansyah*

*Seprianti Eka Putri*



# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA LUBUKLINGGAU

**Hendro Damanra, Willy Abdillah, Sri Warsono**

*Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu  
Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the level of work motivation, job skills, work discipline, and employee performance Department of Education in Lubuklinggau City. In addition, this study also aims to examine the effect of the relationship between work motivation, job skills, and work discipline on employee performance. This type of research is descriptive quantitative research. The data collected in this study is primary data. Data were collected through questionnaires and observation. In this study, all employees in the Education Department Lubuklinggau designated as respondents, amounting to as many as 96 people. Because the entire population is used as a unit of the respondents, this study uses census method. Census method is used because the population is still affordable for all used as samples. Observations were also made to strengthen the findings by comparing the data with real phenomena. Data obtained were analyzed by describing the work motivation, job skills, work discipline, and employee performance. Furthermore, the influence of the relationship between work motivation, job skills, and work discipline to employee performance tested using multiple regression analysis. The results of descriptive analysis showed that the level of work motivation and work performance of employees is at a good level, while job skills and work discipline stand in a fairly good condition. The result of multiple regression analysis found that work motivation and employability significant positive effect on performance. While the discipline of work proved to do not have significant effect in this study. Research findings provide suggestions for the Department of Education in Lubuklinggau City to increase the motivation of employees and job skills that will impact on the improvement of employee performance. The results also serve as an input for leaders to create strategies and policies that can improve work motivation, job skills, and discipline of employees working in the Department of Education in Lubuklinggau City.*

**Key Words:** *Work Motivation, Job Skill, Work Discipline, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Gelombang reformasi telah bergulir menuntut perubahan dalam segala tatanan kehidupan dan mendorong perubahan wacana publik dalam menanggapi berbagai realitas kehidupan bermasyarakat. Salah satu agenda reformasi pelayanan publik adalah adanya pergeseran dari pelayanan konvensional menjadi pelayanan modern/pelayanan prima dan sistem birokrasi akan tergantikan dengan sistem sosial yang lebih baik sebagaimana diramalkan oleh Warren Bennis yang dikutip oleh Thoha (2001:3). Hakekat Pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah



sebagai abdi masyarakat.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Lubuklinggau, Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 8 tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Undang-undang Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dibentuk dengan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 34 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.

Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah Kota Lubuklinggau yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah Walikota dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintah Kota Lubuklinggau dibidang Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa output Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau sangat vital. Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah dibidang pendidikan serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Provinsi. Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini, dan masa datang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mengarah pada terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*).

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Pegawai**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1999:503) kinerja diartikan: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa peranan kinerja pegawai sangat penting dalam suatu organisasi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gomes (2000:142), Dale Yode dalam Cahyono (1996:246) mengemukakan bahwa *criteria performans/kinerja* pegawai meliputi:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama.



6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Cahyono (1996:247) mengungkapkan bahwa yang menjadi obyek penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Hasil kerja
  - Kualitas kerja
  - Kuantitas kerja
  - Pelaksanaan kerja
  - Kepatuhan terhadap peraturan
  - Ketepatan waktu pelaksanaan tugas
  - Efisiensi dan efektivitas
  - Inisiatif
  - Kreativitas dan inovasi
2. Perilaku
  - Kejujuran/integritas
  - Disiplin
  - Tanggung jawab pada tugas
  - Kepemimpinan
  - Penampilan
  - Kerjasama/teamwork
  - Kemampuan belajar
  - Komunikasi

### Motivasi Kerja

Motivasi menurut French dalam Irwan (1998:237) menyatakan bahwa motivasi sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat berarti rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada seseorang atau kelompok.

Mc Clelland membagi kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) bagian antara lain:

1. Kebutuhan berprestasi (*needs of achievement*) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
2. Kebutuhan untuk bersahabat (*needs of affiliation*) yaitu hasrat untuk berhubungan dengan antar pribadi yang ramah dan karib.
3. Kebutuhan untuk berkuasa (*needs of power*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku menurut apa yang menjadi keinginannya.

### Kemampuan Kerja

Pengertian mampu dalam kamus besar bahasa Indonesia (1996:623) adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan. Kemampuan adalah tindakan atau perwujudan untuk melakukan sesuatu dengan dilandasi oleh kreativitas kerja pegawai yang optimal. Sutermeister dan Bob Davis berpendapat bahwa kemampuan dipandang



motivator bagi anggota organisasi lainnya. Oleh karena itu, perilaku pemimpin dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan survei, berbeda dengan keadaan nyata di lapangan kondisi yang sering dijumpai di Badan Ketahanan Pangan Kabupaten Kaur bahwa perilaku pemimpin kurang bisa memberikan perilaku yang memotivasi pegawai atau staf bawahannya, kurang memberikan kepercayaan kepada pegawainya dan banyak pegawai yang belum mengikuti kesempatan untuk pelatihan.

Kinerja pegawai yang rendah pada Badan Ketahanan Pangan Kabupaten Kaur terlihat dari pelaksanaan pekerjaan, dimana pekerjaan sering tidak selesai tepat pada waktunya. Pegawai juga sering datang terlambat ke kantor dan pulang lebih awal, sering keluyuran pada saat jam dinas tanpa izin atau sepengetahuan pimpinan. Hal inilah yang mengindikasikan masih rendahnya kinerja pegawai di Badan Ketahanan Pangan Kabupaten Kaur yang diduga dipengaruhi perilaku pimpinan dan kemampuan kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa substansi permasalahan di atas, maka pada kesempatan ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Kemampuan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Ketahanan Pangan Kabupaten Kaur"**.

### Kinerja

Kinerja merupakan hasil penampilan kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Dharma, 2005:58). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks, kinerja pegawai merupakan hasil akhir atau kemampuan kerja seseorang atau kelompok orang atau suatu pekerjaan dalam satu waktu tertentu. Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung-jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela, 2012:5).

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1995:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan kinerja adalah *"succesfull role achievement"* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihanto (dalam Handoko, 2001:21) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target atau sasaran kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi. Perilaku pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya (Suwatno & Donni, 2011:140). Perilaku pemimpin (yang meliputi keahlian dan kompetensi) adalah fungsi dari kepintaran, karakter keperibadian, kepintaran emosional, nilai, sikap, ketertarikan, pengetahuan dan pengalaman (Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, 2012:231).



sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Kemampuan pegawai secara aplikatif terdiri dari keahlian teknis, sikap dan profesionalisme yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Keahlian Teknis

Keahlian seseorang dilandasi dengan pendidikan formal yang diperoleh dan untuk mencapai tahap professional harus disertai dengan pelatihan yang cukup dan pengalaman yang memadai yang saling melengkapi satu dengan lainnya.

2. Sikap

Menurut Josephson (*Institute for the Advancement of Ethics*) yang dikutip oleh Arens & Loebbecke menyatakan bahwa perangkat prinsip yang berhubungan dengan karakteristik dan nilai-nilai yang sebagian besar dihubungkan dengan perilaku etis, yaitu : kejujuran, integritas, mematuhi janji, loyalitas, keadilan, kepedulian, menghargai orang lain dan bertanggung jawab.

3. Profesionalisme

Profesional menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 1982:769) dinyatakan bahwa professional adalah orang yang mempunyai keahlian, atau secara lebih luas professional juga dapat diartikan sebagai orang yang bekerja berdasarkan standar kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.

## **Disiplin Kerja**

Gambaran umum memperlihatkan bahwa disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor public (Pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada pegawai dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi pegawai, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Disisi lain, organisasi juga akan memperoleh manfaat dari penerapan kebijakan disiplin. Tanpa adanya disiplin dan ancaman tindakan disiplin, efektifitas organisasi akan menjadi sangat terbatas.

Sasaran pembinaan disiplin adalah seluruh orang yang ada dalam organisasi agar mereka mematuhi semua rambu-rambu peraturan, sistem dan prosedur yang sudah ditentukan (Saydam, 1998:2004). Lebih jauh, tujuan utama dari pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi yang sesuai, baik hari ini maupun hari esok (Sastrohadiwiryono, 2003:296).

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat disebutkan beberapa ukuran untuk mengukur disiplin, yakni adanya kepatuhan pegawai pada Saydam (199:204):

- a. Mentaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang;
- b. Mematuhi pemakaian pakaian seragam lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya;
- c. Ikut serta dalam setiap upacara yang diwajibkan;
- d. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap semua karyawan, atasan dan anggota masyarakat lainnya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian konfirmatori dengan pendekatan



kuantitatif menggunakan studi satu tahap dimana data dikumpulkan sekaligus dalam satu tahap kegiatan. Konfirmatori yaitu merupakan desain penelitian yang bertujuan utama untuk memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang motivasi, kemampuan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.

#### Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau yang berjumlah **96 (sembilan puluh enam) orang**. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total (*total sampling*) atau sensus.

#### Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari lapangan. Data diperoleh dengan menyebarkan 96 eksemplar kuisioner kepada 96 orang pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kuesioner

Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner adalah dalam bentuk daftar pertanyaan yang akan diajukan secara langsung kepada orang yang ingin diminta keterangannya, dimana sebelumnya telah disiapkan daftar pertanyaan untuk diajukan kepada 96 orang pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.

2. Observasi

Observasi, dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada objek peneliti dilakukan selama 6 (enam) hari di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau. Hal ini dilakukan untuk menguji kebenaran jawaban objek penelitian pada kuesioner.

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Untuk melihat pengaruh Motivasi kerja, Kemampuan kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.



**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier antara Motivasi, Kemampuan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.714	1.552		3.037	.003
	MoF	.209	.082	.236	2.541	.013
	KmF	.445	.090	.474	4.934	.000
	DsF	-.030	.073	-.036	-.404	.687

a. Dependent Variable: Ki

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 16.0

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda diketahui bahwa motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Sedangkan motivasi kerja dan kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini. Tabel 1 memperlihatkan besaran nilai koefisien pengaruh masing-masing variabel penelitian yaitu: motivasi kerja (0,209), kemampuan kerja (0,445) dan disiplin kerja (-0,030) terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

$$Y = 4.714 + 0.209X_1 + 0.445X_2 - 0.030X_3 + e$$

Di mana: Y = Kinerja pegawai;  $X_1$  = Motivasi Kerja;

$X_2$  = Kemampuan Kerja;  $X_3$  = Disiplin Kerja

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 1 di atas terlihat bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan dimana nilai signifikansi adalah sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 1 di atas terlihat bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai signifikansi adalah sebesar 0.687 lebih besar dari 0,05.

### Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.



**Tabel 2. Uji Simultan (Uji Statistik F)  
ANOVA<sup>b</sup>**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	322.231	3	107.410	17.451	.000 <sup>a</sup>
	Residual	566.269	92	6.155		
	Total	888.500	95			

a. Predictors: (Constant), DsF, MoF, KmF

b. Dependent Variable: KiF

Untuk mengetahui apakah pengaruh secara simultan antara motivasi kerja, kemampuan, dan disiplin kerja terhadap kinerja adalah signifikan atau tidak maka digunakan uji F. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis Uji Anova atau uji F pada tabel 2, dapat dilihat Fhitung sebesar 17.451 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini memperlihatkan bahwa nilai signifikansi uji ini lebih kecil dari nilai alpha (0,05) yang ditetapkan sebagai batas toleransi, dengan demikian nilai Fhitung yang diperoleh adalah signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, kemampuan, dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap pembentukan kinerja pegawai.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi untuk variabel bebas yang digunakan adalah *adjusted R-square*. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 16 dapat diketahui koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) yang diperoleh adalah sebesar 0,342. Nilai R<sup>2</sup> merupakan nilai koefisien simultan antara prediktor terhadap variabel dependen.

**Tabel 3  
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)  
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.363	.342	2.48095

a. Predictors: (Constant), DsF, MoF, KmF

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 16.0

Hasil nilai R<sup>2</sup> menunjukkan bahwa 36,3% variasi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya 63,7% atas kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pembahasan Motivasi Kerja**

Responden memberikan hasil kuesioner dengan nilai rata-rata 3.54 (3.41-4.20), hal ini menunjukkan bahwa responden mampu mewujudkan motivasi kerja dengan baik.



Hasil analisa deskriptif yang diperoleh sejalan dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai sudah cukup baik, hanya saja motivasi tinggi dari pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau tidak didukung oleh fasilitas dan peralatan teknologi yang memadai dalam membantu menyelesaikan pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.

### **Kemampuan Pegawai**

Responden memberikan hasil kuesioner dengan nilai rata-rata 3.54 (3.41-4.20), hal ini menunjukkan bahwa responden mampu mewujudkan minat dalam bekerja dengan baik. Hasil observasi yang dilakukan juga menunjukkan bahwa responden cenderung masih belum menunjukkan kemampuan kerja yang baik. Dari hasil observasi yang dilakukan diketahui bahwa kemampuan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat kerumitan pekerjaan yang diberikan dalam kaitannya dengan tingkat pengetahuan dan latar belakang pendidikan dari pegawai. Semakin rumit pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, semakin rendah tingkat kinerja mereka apabila pegawai tersebut tidak memahami atau tidak memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan yang diberikan.

### **Disiplin Kerja Pegawai**

Responden memberikan hasil kuesioner dengan nilai rata-rata 3.43 (3.41-4.20), hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik. Namun, hasil observasi yang dilakukan peneliti menemukan hasil yang bertentangan. Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang masih tergolong rendah. Masih banyak pegawai yang tidak memakai atribut pakaian dinas di kantor, penyelesaian pekerjaan seringkali tertunda dan jarang sekali mampu memenuhi target waktu yang ditetapkan. Selain itu, pegawai kerap kali melakukan tindakan indisipliner dalam hal waktu pulang kerja. Karena kebanyakan pegawai lokasi rumah tidak berada jauh dari kantor, banyak pegawai yang pulang kerja lebih cepat dari pada waktu kerja normal. Permasalahan ini merupakan permasalahan yang paling sering terjadi di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.

### **Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau sudah **baik**. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata 3.46 (3.41-4.20), Nilai ini dapat ditingkatkan dengan penyusunan suatu *Standard Operational Procedure* (SOP) yang diberlakukan di organisasi. SOP ini disusun sedemikian rupa yang di dalamnya terdiri atas prosedur kerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam bekerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan:



- 1) Hasil analisis deskriptif terhadap data yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja, kemampuan kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai masing-masing dipersepsikan berada pada kategori baik oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau.
- 2) Dari tiga hipotesis yang diujikan hanya dua hipotesis yang terdukung, sementara satu hipotesis lainnya tidak terdukung.
  - a) Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - b) Hasil penelitian membuktikan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - c) Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja, kemampuan kerja, dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan rekomendasi sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau antara lain:

1. Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau hendaknya lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai.
2. Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau hendaknya lebih meningkatkan kemampuan kerja para pegawai.
3. Meskipun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau perlu menanamkan kedisiplinan bagi para pegawai untuk membentuk sikap, keperibadian, dan akhlak mereka yang juga akan berdampak kepada hasil kerja yang dilakukan.
4. Perlu dilakukan penelitian selanjutnya yang sejenis untuk meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai untuk membantu instansi dalam mengupayakan peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.Yogyakarta.
- As'ad, Moh. (2003), *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia* Liberty, Jakarta
- Bacal, Robert (2001) *Performance Management*. Alih Bahasa Surya Darma dan Yanuar Irawan, PT. SUN Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.



Hasibuan, Malayu SP (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Edisi Revisi Cetakan ke-1 Jakarta PT Bumi Aksara

Irawan, Prasetyo (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.  
Lichiella Patricia. Turnock Bernard, *Guide For Performance Measurement*

Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Robbins, S.P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, Prinhalindo, Jakarta.

Santoso, Singgih (2000). *SPSS, Statistik Parametrik*. Jakarta PT Elex Media Computindo.

Sekaran, 2006, *Research Methods For Business*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat

Siagian, Sondang P.1995, *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.

Sugiyono. (2001) *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung:Alfabeta.

Thoha, Miftah,1994, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.



# PELAKSANAAN PROGRAM KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN KERJA, SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA TIGA KEBUN RANTAU PRAPAT

Mhd. Taufiq Sutomo, Willy Abdillah, Sri Warsono

Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu  
Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

## ABSTRACT

*Competitiveness in the business world requires human resources of high quality. Human resources as plantation labor must be protected, because they are first factor in production, the protection can be done by way of implementation of Occupational Health and Safety programs within the context of the workplace so that workers avoid accidents at work. The purpose of this study was to analyze the safety and health in the work environment and employee performance.*

*This study uses survey methods and questionnaires as the primary means of data collection. The research was conducted at the division Harvesters PTPN III Kebun Rantau Prapat in North Sumatra. For the analysis of this measurement data using the average interval scale. Of this research study later showed the following results: that there is a positive effect between health and safety programs and work environment and Employee Performance*

**Key Words :** *Health And Safety Programs And Work Environment And Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan pengukuran Indeks Pembangunan Ketenagakerjaan (IPK) Indonesia 2012 indikator Kondisi Lingkungan Kerja hanya mencapai angka 3,71 (rendah) atau menurun dibanding 2011 yang mencapai angka indeks 5,02. Masalah tersebut menyangkut lintas sektoral dan menyangkut berbagai aspek. Oleh karena itu pengelolaannya pun membutuhkan kordinasi yang intent antara sesama pihak yang terkait.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta lingkungan kerja adalh suatu upaya yang dibuat pekerja maupun pengusaha sebagai upaya mencegah timbulnya kecelakaan dan penyakit yang mungkin timbul di lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta tindakan antisipatif apabila terjadi kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Tujuan dari menjalankan keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungn kerja adalah untuk mengurangi biaya perusahaan apabila timbul kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang benar-benar menjaga keselamatan dan kesehatan karyawannya di areal lingkungan perusahaannya dengan membuat aturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan. Perlindungan tenaga kerja dari bahaya dan penyakit akibat kerja atau akibat dari lingkungan kerja sangat dibutuhkan oleh



karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Karyawan yang mau menjalankan aturan perusahaan yang berhubungan dengan Keselamatan dan Kesehatan kerja akan lebih bekerja produktif, sehingga diharapkan produktivitas kerja karyawan meningkat yang dapat mendukung keberhasilan bisnis perusahaan dalam membangun dan membesarkan usahanya. Selain itu Lingkungan tempat bekerja juga faktor pendukung terhadap produktifitas kerja karyawan, dimana lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa aman bagi karyawan.

Memperhatikan hal tersebut, maka Keselamatan dan Kesehatan Kerja Serta Lingkungan kerja bagi karyawan menjadi penting untuk dikaji, karena ketiga faktor tersebut dapat memengaruhi produktivitas perusahaan dalam tujuannya mencapai visi dan misi perusahaan. Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan Kerja dengan Kinerja karyawan bagian Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat, Sumatera Utara.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keselamatan Kerja**

Keselamatan kerja merupakan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan kesalahan dan kejadian di tempat kerja. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, korsleting listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kebutaan, tuli dan lain-lain. Sedangkan kesehatan kerja merujuk pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja (Mangkunegara, 2005:161) Keselamatan kerja berarti proses merencanakan dan mengendalikan situasi yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja melalui persiapan prosedur operasi standar yang menjadi acuan dalam bekerja (Hadiguna, 2009:47) pendapat lain menyebutkan Keselamatan kerja adalah membuat kondisi kerja yang aman dengan dilengkapi alat pengamanan, perlengkapan dan penerapan yang baik (Tulus, 2011:135).

Mathis dan Jacson (2002:207) menyebutkan keselamatan kerja merujuk pada perlinungan terhadap kesejahteraan terhadap seseorang dan tujuan utama keselamatan kerja di perusahaan adalah mencegah kecelakaan atau cedera terkait dengan pekerjaan. Keselamatan dan kesehatan kerja merujuk pada kondisi-kondisi fisiologis fisik dan fisiologis tenaga kerja yang di akibatkan oleh lingkungan kerja yang di sediakan oleh perusahaan (Rivai, 2009:792). Menurut Argama (2006:48) menjelaskan tujuan keselamatan kerja untuk menyelamatkan pekerja serta mencegah terjadinya kecelakaan kerja di tempat kerja dengan cara menciptakan keamanan menyeluruh di tempat kerja.

### **Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Tujuan utama dari keselamatan dan kesehatan kerja memberikan kondisi kerja yang aman dan sehat kepada setiap karyawan untuk melindungi Sumber Daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Hasibuan (2000) harus di tanamkan pada diri masing-masing individu karyawan dan menyeluruh serta pembiasaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan tempat ia bekerja. Apabila banyak terjadi kecelakaan maka banyak yang menderita dimana, absensi meningkat, produktifitas menurun, dan biaya pengobatan yang semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun



perusahaan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja karena di sebabkan cacat permanen dan perusahaan kehilangan karyawannya.

Ada tiga hal yang menjadi alasan utama mengapa kesehatan dan keselamatan kerja sangat penting yaitu:

1. Keselamatan kerja merupakan hal yang paling dasar bagi pekerja, setiap pekerja berha mendapatkan perlindungan dan keamanan selama kerja.
2. Karena keselamatan kerja merupakan hak asasi pekerja, maka daripda itu perlu dilindungi oleh undang undang dan aturan hukum, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, maka untuk mendukung tujuan tersebut faktor keselamatan kerja menjadi penting untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi kerugian akibat kecelakaan kerja.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung keselamatan dan kesehatan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedarmayanti (2001) Menyatakan, " Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorang maupun sebagai kelompok". Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek yang sangat luas, tidak hanya meliputi aspek tempat pegawai atau karyawan melaksanakan pekerjaannya tetapi juga aspek sarana dan prasarana yang mendukung karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti peralatan dan pekerjaan yang mendukung. Lingkungan kerja di dalam organisasi mutlak untuk diperhatikan dan sangat menentukan dalam segala kegiatan perusahaan baik itu perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta.

Mangkunegara (2005) menyatakan lingkungan kerja yang manusiawi dan lestari akan menjadi pendorong bagi kegairahan dan efisiensi kerja. Sedangkan lingkungan kerja yang melebihi toleransi kemampuan manusia tidak saja menurunkan kinerja karyawan, tetapi juga menjadi sebab terjadinya penyakit atau kecelakaan kerja.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari perusahaan baik dari karyawan maupun pihak manajemen perusahaan dengan metode kuesioner dan wawancara. Data sekunder diperoleh melalui dokumen, data perusahaan, buku, skripsi, dan artikel yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **Teknik Pengambilan Sampel**

Responden yang dipilih adalah para karyawan pada bagian pengolahan. Teknik pengambilan contoh yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu mengambil sampel dari seluruh populasi karyawan pada bagian pengolahan yang berjumlah 86 orang.



### Alat dan Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuesioner, di mana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan ukuran sebagai berikut:

- 1 = Sangat tidak setuju/sangat kurang
- 2 = Tidak setuju/kurang
- 3 = Cukup setuju/cukup baik
- 4 = Setuju/baik
- 5 = Sangat setuju/sangat baik.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mewakili objek yang diamati. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan one shot methods dengan menggunakan SPSS dan hasilnya akan dibandingkan dengan nilai angka kritik tabel korelasi nilai 0,30. Sebagai penelitian awal, kuesioner disebarkan kepada 30 orang responden. Setelah dilakukan uji validitas, didapat 47 pertanyaan yang sah. Artinya seluruh pertanyaan tersebut memenuhi syarat sah untuk diolah lebih lanjut ( $r_{hitung} > 0,30$ ).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Dari hasil perhitungan didapat faktor Keselamatan Kerja 0,654 > 0,55, Kesehatan Kerja 0,699 > 0,44 dan Lingkungan Kerja 0,758 > 0,40 serta Kinerja 0,770 > 0,36 yang keempat variable tersebut menunjukkan angka realible maka kuesioner yang disebarkan dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur pada penelitian ini.

#### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian pengolahan yang berjumlah 86 orang. Sebagian besar karyawan di bagian pemanen adalah pria yang berjumlah 79 orang (91,86%). Sisanya wanita sebanyak 7 orang (8,14%). Usia responden paling banyak di antara 20 - 29 tahun yang termasuk usia produktif yaitu berjumlah 27 orang (31,40%), usia 30-35 tahun 17 orang (19,77%), 36-40 tahun 12 orang (13,95%), 41-45 tahun 4 orang (4,65%) serta >46 tahun 26 orang (30,23%). Sedangkan untuk masa kerja 1-5 tahun 26 orang (30,23%), masa kerja 6-10 tahun 4 orang (4,65%), masa kerja 11-15 tahun 19 orang (22,09%), masa kerja 16-20 tahun 7 orang (8,14%), masa kerja >20 tahun 30 orang (34,88%).

### PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data diatas dapat di katakan bahwa Kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan kerja di Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat mempengaruhi kinerja karyawan, ini terlihat dari data yang di dapat dimana dari hasil uji beteterminasi (R-Square) menunjukkan bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan kerja 67,8 % berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uji



Serempak (uji F) yang dilakukan juga menunjukkan bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dimana F hitung (23.261) > dari F table (1.99). Uji parsial yang dilakukan juga menunjukkan variable keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan dengan kinerja.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nelda (2009) yang melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Pertamina EP Region Sumatera Field Pangkalan Susu". Koefisien korelasi hasil perhitungan sebesar 0,624 dikonsultasikan dengan koefisien r tabel dengan taraf signifikan 5 % untuk N=60 menunjukkan nilai kritik 0,254. Kita dapat melihat bahwa koefisien korelasi hasil perhitungan ( $r_{xy}$ ) lebih besar dari tabel r tabel (0,624 > 0,254). Ini berarti bahwa koefisien korelasi signifikan dan hipotesa yang telah diajukan sebelumnya terbukti kebenarannya yaitu adalah ada hubungan positif antara kesehatan kerja dengan produktifitas kerja Karyawan Pada PT. Pertamina EP Region Sumatera Field Pangkalan Susu dengan koefisien determinasi sebesar 38.94%.

Hasil penelitian Husni (2011) yang melakukan penelitian Pengaruh K3 terhadap kinerja pegawai Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Kuala Tanjung, dimana determinasi (R-Square) menunjukkan bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja 61.5% berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uji Serempak (uji F) dimana F hitung (26.713) > dari F table (3.07).

Hasil ini sejalan dengan pendapat dari Mangkunegara, (2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Hal sesuai dengan yang disampaikan oleh Mangkunegara, (2005) Faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariir dan fasilitas kerja yang baik.

Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat harus memberikan perhatian yang besar terhadap faktor keselamatan dan kesehatan kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawan merupakan sesuatu yang signifikan pengaruhnya, dengan pengimplementasian keselamatan dan kesehatan kerja kepada setiap karyawan, para karyawan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

## KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah faktor Keselamatan dan Kesehatan kerja serta Lingkungan Kerja yang terjadi di Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat telah berjalan dengan benar sesuai dengan standar dan prosedur



yang ada, dan apakah ada pengaruh Keselamatan dan Kesehatan kerja serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat.

Pengujian pengaruh hubungan antara 3 variable tersebut terhadap kinerja karyawan dilakukan secara parsial maupun secara simultan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besaran pengaruh yang dihasilkan dari 3 variable tersebut dapat dilihat dari koefisien. Pengujian regresi secara parsial menunjukkan bahwa dari 3 variable yang diujikan terhadap kinerja karyawan, ketiganya berpengaruh signifikan, namun demikian terdapat indikator-indikator yang perlu lebih ditingkatkan lagi diantaranya : Motivasi kerja, Peningkatan perawatan, Sikap kerja karyawan dan efisiensi kerja. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan ketiga indikator ini agar dapat menciptakan kinerja kerja yang lebih baik guna menunjang produksi perusahaan.

Dalam mengukur variable keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan kerja yang dilakukan di Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat peneliti menghadapi kendala baik secara teknis, waktu dan tempat, adapun kendala yang dihadapi diantaranya lokasi penelitian yang cukup jauh dari peneliti serta pengambilan data quisioner yang dilakukan pada jam kerja responden tidak jarang responden yang telah di tentukan belum bersedia melakukan pengisian quisioner, yang menyebabkan penyebaran angket quisioner dilakukan secara bertahap dan berlahan. Keterbatasan lain adalah sulitnya menentukan indikator yang relefan dan interpretasi setiap indikator yang terbentuk secara tepat.

#### **SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan Keselamatan kerja dan kesehatan kerja di lingkungan kerja Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat telah berjalan dengan baik sesuai dengan indikator keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan kerja yang telah ada. Dan apakah keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan tersebut mempunya dampak yang positif terhadap produksi perusahaan secara umum. Diharapkan dalam penelitian tahap selanjutnya diharapkan penelitian lebih memberikan waktu terhadap penelitiannya agar data yang diambil dari responden dapat segera dilakukan proses data dan cara pengambilan data melalui quisioner harus lebih di perhatikan lagi agar tidak mengganggu kegiatan kerja responden.

Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengkaji opini responden secara lebih terbuka dan lebih mendalam. penggeneralisasian hasil penelitian pada objek penelitian butuh untuk lebih dipertimbangkan secara hati-hati agar hasil data yang di dapatkan valid dan sesuai dengan opini responden.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Argama, Rizky, 2006. *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Sebagai Komponen Jamsostek*. LPFH Universitas Indonesia
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Rineka Cipta: Jakarta.



- Budiono, Sugeng AM. 2003. *Siste Manajemen Keselamatan dan kesehatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. PT. Toko Gunung Agung: Jakarta
- Byars and Rue, 2000. *Human Resource Management: A Practical Approach*, Harcourt Brace: New York.
- Bartor, Fred, 1990. *Organizational Behavior, Seventh Edition*, McGraw-Hill International, Singapore.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Fahmawati, Emi. 2004. *Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Surya Tunas Tapioka Wonogiri*. Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ghazali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo: Jakarta
- Hasibuan, Melayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bumi aksara: Jakarta.
- Heinrich, Herbet William. 1931. *Industrial Accident Prevention*. McGraw-Hill : New York
- Husni. 2011. *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inalum*. Tesis Universitas Sumatera Utara.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*. Erlangga: Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Manullang, Mulia. 2000, *Management Personalia*, Jakarta: Galia Indonesia
- Mathis & Jhon H. Jackson. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Salemba Empat
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.



- Suma'mur. 1981. *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. PT. Toko Gunung Agung: Jakarta
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Pertama*, Penerbit PT.Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesembilan, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Tulus, Sony. 2003. *EkonomiManajemen SumBerdaya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Cetakan Pertama. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.



## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI PADA PENGADILAN AGAMA ARGAMAKMUR

Muhammad Ilham, Slamet Widodo, Sri Warsono

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu

Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

### ABSTRACT

*This research objected is to analyzed the leadership style in the Islamic Court of Arga Makmur by using of situational leadership style theory. The situational leadership style explained about leader by instruction style, consultancy style, participation style, and delegation style. This research also to knowing performance of the employees in the Islamic Court of Arga Makmur.*

*The methode of this research is descriptive approach. The subject of the research is all employees of the Islamic Court of Arga Makmur. The data collecting using of the questionnaires and the interview. The method of data analysis used in this study was descriptive statistic analysis.*

*The results this research and discussion, it can be concluded that the situational leadership style that is often used in the Islamic Court of Arga Makmur are delegatif style and participation style. The results also showed that the employees of the Islamic Court of Arga Makmur has good performance. This research also found that the style of leadership adopted give a positive impact in improving employee performance.*

**Key Words:** leadership style, performance, islamic court

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, E.A, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002). Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya



kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Cara pandang setiap karyawan tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda. Begitu pula dalam memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya. Persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Peran penting kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi disadari betul oleh Mahkamah Agung sebagai lembaga hukum tertinggi di Indonesia. Berdasarkan proses penilaian organisasi yang dilaksanakan pada tahun 2009, ditemukan fakta bahwa permasalahan yang mengemuka pada lembaga Mahkamah Agung dan peradilan di bawahnya terkait dengan dua fungsi, yaitu fungsi peradilan dan fungsi pengawasan. Sehubungan dengan usaha perbaikan internal, fungsi administrasi dan pengaturan menjadi sangat penting untuk membentuk organisasi yang kuat. Dari semua itu, diperlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi model keteladanan.

Pengadilan Agama Arga Makmur yang merupakan pelaksana kekuasaan kehakiman pada tingkat pertama, mempunyai tugas pokok menerima, memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara yang diajukan kepadanya. Sehubungan dengan tugasnya ini, aparatur Pengadilan Agama Arga Makmur dituntut menghasilkan kinerja yang optimal dalam melayani masyarakat demi terwujudnya pengadilan yang bermartabat dan terjaminnya penegakan hukum dan keadilan.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada Pengadilan Agama Arga Makmur telah efektif dalam mengakomodir potensi pegawai. Hal ini terlihat dari hasil kinerja pegawai yang sudah baik dan kerja sama antar pegawai maupun pegawai dengan pimpinan berlangsung harmonis. Namun apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan telah tepat dalam mengarahkan pegawai untuk mencapai sasaran kinerja individu maupun organisasi, hal ini masih membutuhkan penelitian lebih lanjut.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Siagian (1998) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.



Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni "suatu proses mempengaruhi". Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal "siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut".

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

### **Kinerja**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain. Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui gambaran secara menyeluruh dan memahami fenomena yang



dialami subjek penelitian secara *holistic* pada suatu konteks khusus yang alamiah (Meleong, 2001).

### Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dengan cara menyebar kuesioner kepada seluruh pegawai Pengadilan Agama Arga Makmur yang berjumlah 37 orang sebagai responden dengan rincian: 34 orang staf dijadikan responden untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan 3 (tiga) orang pimpinan yakni ketua, wakil ketua dan Panitera/Sekretaris sebagai responden untuk menilai kinerja pegawai.

### Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan permasalahan-permasalahan penelitian sesuai dengan temuan-temuan di lapangan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan skala likert. "Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial" (Nasution, 202). Penilaian dengan skala likert yang digunakan peneliti yaitu pernyataan tingkat setuju/tidak setuju responden, dalam range penilaian satu sampai dengan lima.

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Kedua nilai indeks tersebut, peneliti akan membentuk 5 (lima) kategori persepsi pegawai berdasarkan rentang skala yang ada.

## HASIL PENELITIAN

### Gaya Kepemimpinan Pada Pengadilan Agama Arga Makmur

Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard memberi penekanan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Kematangan yang dimaksud di sini adalah kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka. Kematangan seorang bawahan meliputi derajat pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan kesiapan psikologis berupa motivasi dan keinginan untuk melakukan pekerjaan secara baik. Seorang bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi tidak memerlukan pengarahan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Berdasarkan hasil persepsi responden diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan pada pengadilan Agama Arga Makmur adalah gaya delegatif dan partisipatif. Pernyataan ini dapat dilihat dari hasil penelitian pada tabel di bawah ini.



**Tabel 1. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan pada Pengadilan Agama Arga Makmur**

Kategori	Skor Total	Persentase	Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan Instruktif	84,6	49,8%	Rendah
Gaya Kepemimpinan Konsultatif	114,3	67,2%	Sedang
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	135,3	79,6%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Delegatif	138,0	81,2%	Tinggi

Perilaku pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya tersebut menunjukkan kadar pemahamannya terhadap kualitas kematangan bawahannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (dalam MiftahThoha,1996:64), bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara :

- 1) Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian , pimpinan pada Pengadilan Agama Arga Makmur memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap bawahannya dan secara efektif mengadaptasi perilakunya berdasarkan kematangan bawahan dan lingkungan yang dihadapinya. Kondisi ini tercermin dari pembahasan dimensi gaya kepemimpinan berikut ini.

#### 1. Gaya Instruktif

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penggunaan gaya instruktif berada pada interval "rendah". Hasil penelitian ini mengindikasikan tingkat kematangan rata-rata pegawai baik, tidak membutuhkan pengarahannya secara mendetil dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila ditarik ke belakang, kondisi ini sesuai dengan karakteristik demografi pegawai, dimana populasi pegawai didominasi oleh pegawai yang sudah bekerja di atas enam tahun dengan tingkat pendidikan sarjana dan usia di atas 35 tahun.

#### 2. Gaya Konsultatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya instruktif berada pada interval "sedang". Hasil penelitian ini mengindikasikan perilaku pimpinan dalam membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Keragaman tingkat kematangan pegawai dihadapi dengan cerdas, dimana pegawai yang secara kemampuan masih rendah namun memiliki kemauan untuk bekerja perlu dibimbing. Dari penelitian terlihat perilaku pimpinan yang memberi kesempatan berpendapat dan mengajak bawahan berdiskusi serta terlibat dalam proses sebuah keputusan. Perilaku pimpinan dalam menerapkan gaya konsultatif sejalan dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dalam mengidentifikasi tingkat kematangan pegawai. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya konsultatif digunakan terhadap bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun bersedia dan memiliki kemauan untuk bekerja.

#### 3. Gaya Partisipatif



Berdasarkan penelitian, penggunaan gaya partisipatif termasuk kategori "tinggi". Gaya ini menjadi pilihan pimpinan untuk memberi efek perasaan dihargai pada diri pegawai sehingga meningkatkan komitmennya dalam melaksanakan pekerjaan. Dari penelitian terlihat bagaimana perilaku pimpinan yang membuka komunikasi dua arah dengan bawahannya dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

Perilaku pimpinan yang menggunakan gaya partisipatif merupakan pilihan yang sangat tepat dalam membangun loyalitas bawahannya. Yukl (2002), dalam pembahasannya mengenai kepemimpinan partisipasi menyatakan ada empat potensi manfaat meliputi kualitas keputusan yang lebih tinggi, penerimaan keputusan yang lebih tinggi oleh pengikut, kepuasan lebih atas proses keputusan, dan pengembangan keterampilan pembuatan keputusan.

#### 4. Gaya Delegatif

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penggunaan gaya delegatif berada pada interval "tinggi". Hasil penelitian ini mengindikasikan tingginya tingkat kematangan pegawai dalam bekerja diiringi dengan kepercayaan pimpinan kepada bawahannya. Dengan karakteristik demografi pegawai yang dominan memiliki pengalaman cukup dan berpendidikan baik, pimpinan telah mengadaptasikan dirinya dengan baik melalui gaya delegatif yang diterapkannya.

Pendelegasian menyangkut pemberian tugas atau tanggung jawab yang baru dan berbeda kepada seorang bawahan. Aspek utama pendelegasian termasuk keragaman dan besarnya tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab, kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu, frekuensi dan sifat persyaratan pelaporan serta arus informasi tentang kinerja (sherman, 1996; Webber, 1981; dalam Yukl, 2002).

### Kinerja Pegawai Pengadilan Agama Arga Makmur

Berdasarkan hasil analisis data penelitian diketahui bahwa kinerja pegawai Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kategori tinggi. Pegawai telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan. Hal ini terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2. RangkumanTanggapan Responden Terhadap Indikator Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur**

Indikator	Skor Total	Persentase	Tingkat Penilaian
Karakteristik Kualitas Kerja	121,7	71,6%	Tinggi
Kuantitas Kerja	119	70,0%	Tinggi
Kemampuan Kerja Sama	128	75,3%	Tinggi

Hasil wawancara dengan responden juga menerangkan secara umum kualitas kerja Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari penilaian masing-masing indikator sebagai berikut:



### **1. Kinerja Pegawai Berdasarkan DiKarakteristik Kualitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur standar tugas yang ditetapkan. Nilai rata-rata dari indikator karakteristik kualitas kerja mencapai 121,7 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Penilaian agak rendah terdapat pada pernyataan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang mendapat nilai total 115. Kelemahan ini diakui dalam wawancara baik dengan pimpinan maupun dengan pegawai.

Menurut A. Dale Timpe (dalam Mangkunegara, 2005), kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dimana kinerja baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan pekerja keras, sebaliknya kinerja jelek disebabkan karena orang itu memiliki kemampuan dan tidak berupaya memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan ini antara lain rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

### **2. Kinerja Pegawai Berdasarkan Dimensi Kuantitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan kuantitas kerja pegawai sudah baik. Nilai rata-rata dari indikator ini adalah 119 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Namun penelusuran lebih jauh menunjukkan nilai indikator ini hanya selisih 3,5 poin dari kategori sedang. Artinya, meskipun kuantitas kerja berada pada kriteria tinggi, tapi tidak dominan. Hal ini juga disadari oleh pimpinan maupun pegawai sebagaimana terekam dalam wawancara yang mengakui masih banyak kekurangan dalam ketepatan waktu penyelesaian kerja.

### **3. Kinerja Pegawai Berdasarkan dimensi Kemampuan Bekerja Sama Dengan Yang Lain**

Nilai rata-rata dari indikator kemampuan bekerja sama adalah 128 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Penilaian indikator ini paling tinggi jika dibandingkan indikator lainnya. Hal ini tidak terlepas dari suasana kerja yang dibangun pimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa prestasi kerja individu ditentukan oleh faktor individu dan faktor lingkungan kerja individu. Sehubungan dengan indikator kemampuan bekerja sama dalam penelitian ini, faktor lingkungan kerja yang dikemukakan Mangkunegara mendukung fakta yang ditemukan dalam penelitian.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Pengadilan Agama Arga Makmur adalah gaya kepemimpinan situasional yang didominasi oleh gaya delegatif dan partisipatif di mana kedua gaya ini diterima dengan baik oleh pegawai.
2. Kinerja pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kriteria baik. Jika dirinci menurut indikator Penilaian kinerja, data disimpulkan bahwa : (1) Karakteristik kualitas kerja pegawai berada pada kriteria baik; (2) Kuantitas kinerja pegawai berada pada kriteria baik; dan (3) Kerjasama dengan yang lain pegawai berada pada kriteria baik.



3. Terdapat hubungan simetris antara pilihan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan pimpinan membawa dampak positif terhadap kinerja pegawai.

## **SARAN**

Beberapa saran yang dapat diberikan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Kantor Pengadilan Agama Arga Makmur adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik dan sedapatnya dipertahankan, karena pilihan tersebut terbukti telah dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis.
2. Perlu pembinaan kepada pegawai yang tingkat kematangannya masih rendah dengan mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan diklat maupun pembinaan langsung di tempat kerja.
3. Perlu dilakukan pembagian tugas secara proporsional dan profesional kepada pegawai, sehingga pekerjaan berjalan efektif dan efisien, dan menghindari kecemburuan antar pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alimuddin, 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM (tidak dipublikasikan)
- Anwar, C., et. all, 2002. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Remadja Rosdakarya, Bandung.
- Armanu, Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005
- As'ad, Moh. 1991. *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- BPKP, 2000. *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*, Tim Studi Pengembangan SAKIP, Jakarta.
- Dessler Gerry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Dadi Kayana Abadi.
- Dwiyanto, Agung, 1995. *Manajemen Personalial*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Dwiyanto, Agung, dkk. 1993. *Manajemen Organisasi Kepemerintahan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson, J.I. et.al, 1994. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I, Alih Bahasa Ir. Nunuk Indriani, MM, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 1990. *Manajemen Personalial*, BPFE, Yogyakarta.



- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, 1992. *Managemen Of organization behaviour* Alih Bahasa Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi. Erlangga. Jakarta.
- Locke, E. A., 1997, *Esensi Kepemimpinan*, Mitra Utama, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Moleong. Lexy. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August
- Osborn, Richard, dan Gaebler, R., 1995. *Organizational Theory – An Integrated Approach*, John Wiley, New York.
- Prawirohardjo, Untung, 1993. *Manajemen Pemerintahan*, Rajawali Pressindo, Jakarta.
- Prawirosentono, 1999. *Penilaian Kinerja Pegawai*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sainul, 2002, *Komitmen dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari*, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM (tidak dipublikasikan)
- Siagian, Sondang P., 1998. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Nur Agung, Jakarta,
- Singarimbun, M. Dan Effendi. S., 1989. *Metodologi Penelitian, Survei*, LP3S, Jakarta.0
- Sugiyono, 2007. *Metodelogi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Thoha, Miftah, 2003, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Umar, Husein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yulk, Gary, 1994, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta